

Załącznik 1 do pisma nr 23/2024, z dnia 16.05.2024

do Pana Dariusza Klimczaka– Ministra Infrastruktury

ANALIZA PRZYCZYN TRUDNEJ SYTUACJI PKP CARGO S.A ORAZ SPADKU UDZIAŁU KOLEI W PRZEWOZACH ŁADUNKÓW

WPROWADZENIE

PKP Cargo S.A. (Spółka), niegdyś zdecydowany lider polskiego i europejskiego rynku kolejowych przewozów towarowych, obniżyła znacznie swoje udziały w rynku (spadły już poniżej 30% całego wolumenu ładunków przewożonych koleją i znalazła się w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Nie stało się to z dnia na dzień. Analizując dane statystyczne można zaobserwować wieloletni trend zmniejszania rozmiarów działalności Spółki i w konsekwencji narastające problemy ekonomiczne.

Nasuwać się zatem naturalne pytania o przyczyny tych negatywnych trendów i doprowadzenia Spółki do tak trudnej sytuacji gospodarczej.

Przedstawiamy w tym względzie przemyślenia i oceny, zaś w odrębnym załączniku przedstawiamy propozycje działań ratunkowych i naprawczych.

Uważamy, najogólniej rzecz ujmując, że zasadnicze przyczyny zaistniałego stanu, tkwią w błędach w zarządzaniu. Ich poznanie i zrozumienie jest kluczem do sformułowania właściwego programu ratunkowego i naprawczego. Mówiąc o błędach w zarządzaniu mamy na myśli:

1. Realizowaną przez Ministra, odpowiedzialnego za transport, politykę transportową.
2. Zarządzanie operacyjne, za które odpowiadają zwykle zarządy i rady nadzorcze spółki
3. Zarządzanie właścicielskie, za które odpowiadają podmioty wykonujące prawa z akcji Spółki., ale również Ministerstwo Infrastruktury,

Naszym celem jest wskazanie błędów systemowych (nie personalnych) i odniesienie się do ważniejszych wydarzeń, rzutujących na obecną sytuację PKP Cargo S.A.

Zacznijmy od analizy, niewłaściwej naszym zdaniem, polityki transportowej państwa wobec transportu kolejowego, w szczególności kolejowego transportu ładunków

DYSKRYMINACJA TRANSPORTU KOLEJOWEGO, W POLITYCE TRANSPORTOWEJ PAŃSTWA JEST GŁÓWNĄ PRZYCZYNĄ DRASTYCZNEGO SPADKU UDZIAŁU KOLEI W PRZEWOZACH ŁADUNKÓW ORAZ JEDNĄ Z GŁÓWNYCH PRZYCZYN TRUDNEJ SYTUACJI PKP CARGO S.A.

W Programie Restrukturyzacji Polskich Kolei Państwowych, przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 7 września 1999 roku, który to Program stał się merytoryczną podstawą do uchwalenia przez Sejm, w dniu 8 września 2000 roku ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego Polskie Koleje Państwowe, zawarto bardzo ważne tezy i uzasadnienia, w tym: między innymi o tym że:

1. Wydawanie licencji przewozowych, na kolejowe przewozy ładunków, nowym, prywatnym podmiotom miało doprowadzić do rozwoju rynku kolejowego, poprzez przejmowanie przez tych nowych przewoźników ładunków z transportu samochodowego. Już wówczas uważano bowiem, że udziały kolei w przewozach ładunków są zbyt małe, pomimo że wtedy wynosiły one ponad 20% całości przewozów w transporcie lądowym. Obecnie udziały kolei wynoszą około 10%.
2. Środkiem do zwiększenia udziału kolei w rynku przewozów ładunków miało być wyrównanie opłat za dostęp do infrastruktury, z których korzystają transporty: samochodowy i kolejowy. Stwierdzono, że opłaty za dostęp do infrastruktury transportowej jest podstawowym narzędziem w ręku państwa, przy pomocy którego decyduje się wybór danej gałęzi transportu.

Rozwój wypadków był jednak następujący. Rząd uchwalił wspomniany Program Restrukturyzacji PKP, Sejm uchwalił ustawę z dnia 8 września 2000 roku o reformie PKP, następnie zaś kolejni ministrowie, odpowiedzialni za dział gospodarki transport, nie podjęli żadnych realnych działań dla wyrównania warunków konkurencji kolei z transportem samochodowym.

BRAK RÓWNYCH WARUNKÓW KONKURENCJI

Przewoźnicy samochodowi ładunków mogli spać spokojnie, gdyż państwo zapewniło im ochronę poprzez darmowe przejazdy po drogach. Tak naprawdę taki stan trwa do dzisiaj, gdyż opłaty od przewoźników samochodowych są pobierane na niecałym 1% długości wszystkich dróg publicznych w Polsce.

W tej sytuacji nowi przewoźnicy kolejowi zamiast podejmować wysiłki przejmowania ładunków z dróg, skierowali całą swą aktywność na odbieranie ładunków spółce PKP Cargo S.A. Przyjmowali prostą strategię „podgryzania największego”.

W pierwszych latach PKP Cargo S.A. broniła się skutecznie. Jednak do tej nierównej walki włączało się znowu państwo. Zamiast wprowadzić opłaty za przewóz ładunków po drogach lub znieść opłaty za przewozy koleją, co umożliwiłoby przewoźnikom kolejowym skuteczne sięganie po ładunki wożone samochodami, państwo zaczęło uderzać w PKP Cargo S.A., broniące swojej pozycji rynkowej, kolejnymi decyzjami UOKiK.

System stawek dostępu do torów w pierwszych latach działania PKP Cargo S.A.

W pierwszych latach funkcjonowania PKP Cargo S.A. stosowany był w Polsce kuriozalny system pokrywania opłatami za dostęp do torów wszystkich kosztów zarządcy infrastruktury kolejowej. Oznaczało to praktykę zamieniania wszystkich kosztów poniesionych przez PKP PLK S.A. na stawki dostępu na kolejny rok. Im więcej PKP PLK S.A. wydała pieniędzy (poniosła kosztów) tym wyższe były stawki dostępu do torów. O tym jaki ma to katastrofalny wpływ na poziom przewozów i konkurencyjność transportu kolejowego, względem transportu samochodowego, nikt z władz nie chciał rozmawiać.

Zarząd PKP Cargo S.A. pozostawał na placu boju sami trzeba było uciekać się do niestandardowych. Odmawiano podpisywania ze spółką PKP PLK S.A. umów na dostęp do infrastruktury kolejowej. Pociągi jeździły, zaś wysokość opłat za tory wyznaczał przewoźnik, na poziomie możliwym do udźwignięcia. Zwykle po kilku miesiącach ostrych sporów i ciągłego odwoływania Zarządu, PKP Cargo S.A. zawierała ze spółką PKP PLK S.A. porozumienie – umowę, na znośnych warunkach. Przy okazji tego Porozumienia specjaliści z PKP Cargo S.A. wskazywali na co (na jakie wąskie gardła) mają być kierowane środki płacone przez PKP Cargo S.A. dla PKP PLK S.A.

Jeśli zarządca infrastruktury nie realizował wskazanych remontów to odmawiano płaćenia opłat za dostęp do infrastruktury Gdyby wówczas PKP Cargo S.A. bezkrytycznie podpisywała ze spółką PKP PLK S.A umowy na dostęp do torów według cenników zarządcy infrastruktury, zatwierdzanych notabene przez Urząd Transportu Kolejowego, to PKP Cargo S.A.nie doczekałaby z pewnością nawet roku 2010.

A przy okazji należy wspomnieć praktykę spółki PKP Przewozy Regionalne sp. z o.o, która umowy ze spółką PKP PLK S.A podpisywała, następnie zaś płaciła tylko tyle na ile miała pieniędzy. Powstałe w ten sposób długi były następnie umarzane w ugodach.

Przypominając powyższe wydarzenia uważamy, że podpisywanie przez zarząd spółki przewozowej, w tym przypadku Zarząd PKP Cargo S.A. umów ze spółką PKP PLK S.A. na płaćenie opłat za dostęp do torów według ich wyliczeń, nawet jak cennik jest zatwierdzony przez Prezesa UTK nie powinno mieć miejsca, jeśli Zarząd oceni, że szkodzi to Spółce i prowadzi do pogorszenia jej pozycji rynkowej i utraty przewozów. Ta zasada powinna być zastosowana i w obecnej sytuacji PKP Cargo S.A.

Jeśli państwo nie wywiązuje się z konstytucyjnego obowiązku równego traktowania dwóch gałęzi transportu ładunków (samochodowego i kolejowego) to zarząd przewoźnika kolejowego, wykazując dbałość o interesy kierowanej spółki ma prawo i obowiązek odmawiać podpisywania umów niekorzystnych dla spółki.

WYROK C – 512/2010 Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z 30.05.2013

Jedyna istotna zmiana w wysokości i systemie opłat za dostęp do infrastruktury kolejowej miała miejsce w roku 2013, w następstwie konieczności wdrożenia przez Polskę postanowień wyroku C – 512/2010 Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z 30 maja 2013 roku.. Wyrok ten nakazał Polsce obliczanie opłat za dostęp do infrastruktury kolejowej, na podstawie kosztów bezpośrednich prowadzenia ruchu pociągów.

Stawki dostępu do torów uległy obniżeniu o około 20%, jednak było to za mało aby kolej mogła nawiązać realną konkurencję z transportem samochodowym, korzystającym w zasadzie z darmowego dostępu do infrastruktury dróg publicznych.

Był to jednak istotny kamień milowy w systemie obliczania i stanowienia stawek opłat za dostęp do torów. Należy jednak dodać, że spółka PKP PLK S.A. nie wdrożyła w pełni postanowień tego wyroku. Cenniki opłat za korzystanie z torów były i są nadal zawyżane. Trwają w tej sprawie postępowania przed sądami powszechnymi, które to potwierdzają. Uważamy, że spółka PKP Cargo S.A. ma w tej sytuacji duże roszczenia finansowe wobec spółki PKP PLK S.A., które powinna wyegzekwować.

Jeśli państwo, reprezentowane przede wszystkim przez Ministra Infrastruktury nie zmieni swojej polityki dyskryminacji kolejowego transportu ładunków to PKP Cargo S.A. będzie jeszcze jakiś czas wegetować, jako coraz mniej liczący się przewoźnik. Nastąpi wówczas ostateczny i całkowity rozbiór rynku tej Spółki. Udziały przewozów kolejną w całości przewozów od tego nie wzrosną. Polska nie będzie zaś miała dużego operatora przewozów ładunków. Z infrastruktury kolejowej budowanej za ogromne środki pomocowe UE i środki z Budżetu Państwa korzystać zaś będą inni przewoźnicy, transferując dochody do swoich właścicieli i innych państw.

**NIEWŁAŚCIWE I NIEEFEKTYWNE ZARZĄDZANIE WŁAŚCICIELSKIE
PRZYCZYNAMI SYSTEMATYCZNEGO ZMNIEJSZANIA ROZMIARÓW
DZIAŁALNOŚCI PKP CARGO S.A. I POGARSZANIA JEJ WYNIKÓW.**

Tak jak wspomnieliśmy na wstępie pod pojęciem zarządzania właścicielskiego należy postrzegać postępowanie zarówno podmiotów wykonujących prawa z akcji PKP Cargo S.A. (najczęściej i w największym stopniu była to spółka PKP S.A.), jak i Ministerstwa Infrastruktury (wcześniej ministerstwa pod innymi nazwami – odpowiedzialne za dział gospodarki transport). PKP S.A. nie prowadziła samodzielnej polityki personalnej i gospodarczej wobec podległych spółek, szczególnie tych największych. Posunięcia były zwykle konsultowane i uzgadniane z Ministerstwem Infrastruktury. Dlatego też to Ministerstwo Infrastruktury, na równi z PKP S.A. powinno brać odpowiedzialność za trafność polityki kadrowej i wyniki uzyskiwane przez ich nominatów.

Nieefektywna polityka kadrowa

Uważamy że całkowicie nieefektywnym rozwiązaniem jest praktyka powoływania poszczególnych członków zarządu spółki. z rekomendacji różnych środowisk politycznych, lub związkowych, którzy w sytuacjach kryzysowych szukają zwykłego wsparcia u swoich mocodawców. Tak powołane osoby nie stanowią zgranego zespołu zarządczego i prezes zarządu takiej spółki ma ograniczony wpływ na zachowania i działalność poszczególnych członków zarządu. Warunkiem podstawowym efektywnego zarządzania jest współpraca i wzajemne zaufanie wszystkich osób, wchodzących w skład zarządu.

Należałoby zatem zmienić istotnie sposób realizacji polityki kadrowej. Proponujemy aby po decyzji o wyborze prezesa zarządu mógł on zaproponować kandydatów na członków zarządu, z którymi chciałby współpracować. Tylko osoby uzgodnione z prezesem zarządu powinny być powoływane w skład zarządu, którym ma on kierować. W konsekwencji za wyniki spółki w pierwszej kolejności powinien odpowiadać prezes zarządu.

Nie przekazanie wszystkich składników majątkowych

PKP S.A. i Ministerstwo Infrastruktury nie wywiązały się w pełni z realizacji postanowień ustawy z dnia 8 września 2000 roku o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji PKP, w zakresie aportowania składników majątku na kapitały PKP Cargo S.A. Przepisy tej ustawy stanowią, że PKP Cargo S.A. „tak jak inne spółki utworzone na mocy tej ustawy, zostanie wyposażona w składniki majątkowe, niezbędne do prowadzenia statutowej działalności gospodarczej.

Nie wszystkie składniki majątkowe niezbędne dla działalności PKP Cargo S.A. i przez nią użytkowane zostały do tej spółki wniesione. Niektóre z tych składników majątkowych były i są dzierżawione, co przynosiło dla PKP S.A. dodatkowe dochody, natomiast dla PKP Cargo S.A. było to znaczne obciążenie kosztowe i co ważniejsze systematyczny wpływ środków finansowych. Uważamy, że PKP Cargo S.A. ma z tego tytułu znaczne roszczenia finansowe wobec PKP S.A. Spółka powinna je podnieść i domagać się ich zapłaty. PKP Cargo S.A. powinna mieć też prawo zwrotu do PKP S.A. tych składników majątkowych, które są dzierżawione i które w aktualnej sytuacji nie są jej niezbędne.

Prywatyzacja i brak emisji nowych akcji

Prywatyzację PKP Cargo S.A., jako otwarcie drogi dostępu do rynku kapitałowego, w drodze upublicznienia akcji Spółki na GPW w Warszawie należy ocenić pozytywnie. Tyle tylko, że spółka PKP Cargo S.A. nic z tego nie miała i nie ma nadal. Przybyło tylko obowiązków sprawozdawczych. Środki z prywatyzacji PKP Cargo S.A. posłużyły do wsparcia przez PKP S.A. spółki PKP Intercity S.A. na zakupy nowoczesnego taboru.

Wielkim błędem byłoby zrealizowanie emisji nowych akcji PKP Cargo S.A., wpływy z których mogłyby zasilić kapitały i kasę Spółki i posłużyć do sfinansowania wydatków inwestycyjnych. Szczególnie dogodny moment dla takiej operacji był zaraz po wprowadzenia akcji PKP Cargo S.A. do obrotu na GPW w Warszawie, czyli na koniec 2013 lub na początku 2014 roku, kiedy kurs akcji PKP Cargo S.A. kształtował się powyżej kursu z debiutu giełdowego. Obecnie PKP S.A. powinna dokapitalizować PKP Cargo S.A.

Brak realizacji inwestycji w terminale intermodalne

Niewłaściwym elementem zarządzania właścicielskiego, realizowanego przez PKP S.A. i Ministerstwo Infrastruktury było nie podjęcie realizacji inwestycji w terminale intermodalne. PKP S.A. dysponuje terenami na inwestycje terminalowe, zaś Ministerstwo Infrastruktury miało i ma nadal kompetencje do kształtowania struktury inwestycyjnej Krajowego Programu Kolejowego, w którym powinna być zawarta lista inwestycji terminalowych. KPK nie powinno być wyłącznie programem inwestycji spółki PKP PLK S.A.

Ani PKP PLK S.A., ani PKP S.A., przy akceptacji Ministerstwa Infrastruktury nie podjęło realizacji szerszego programu inwestycji w terminale intermodalne. Obciążanie takimi inwestycjami spółki PKP Cargo S.A. prowadziło do niepotrzebnego drenażu finansowego.

NIETRAFIONE POSUNIĘCIA W ZARZĄDZANIU OPERACYJNYM

Od kilkunastu lat wykształcił się w PKP Cargo S.A. następujący, nieefektywny, a zatem niewłaściwy schemat działań w zarządzaniu, tzw. restrukturyzacjami.

Najpierw PKP Cargo S.A. traciła część przewozów i w konsekwencji udziały w rynku, następnie uznawano że są to straty nie do odrobienia i przystępowano do redukcji zasobów aby je dopasować do mniejszych rozmiarów działalności. Zwalniano duże grupy pracowników i wyprzedawano majątek ruchomy. Chwilowo to pomagało, po czym sytuacja się powtarzała. W ten sposób PKP Cargo S.A. straciła (od czasu powstania) połowę swoich przewozów, a jej udziały w rynku spadły poniżej 30%.

Zamiast walczyć w otoczeniu regulacyjnym Spółki o lepsze warunki realizacji przewozów to walczono z kolejarzami, zwalniając ich z pracy. Kolejne Zarządy PKP S.A. i kolejni Ministrowie Infrastruktury akceptowali ten schemat. Obecnie zapowiada się kolejna powtórka tego scenariusza.

Nie zadawano sobie większego trudu w ustalaniu przyczyn spadku przewozów i nie podejmowano realnych i skutecznych działań dla ich odbudowy, a przynajmniej zahamowania dalszych spadków. Tymczasem spadki przewozów ładunków nie brały się z nie wiadomo czego. Główną przyczyną, omówioną powyżej, były i są niekorzystne dla kolei regulacje, dyskryminujące kolejowy transport ładunków w relacji do przewozów towarów transportem samochodowym. Ale były też i inne przyczyny.

Niepotrzebna rezygnacja z przewozów rozproszonych

Niepotrzebna była rezygnacja z realizacji tzw. przewozów rozproszonych, które zostały przejęte przez transport samochodowy, ale i przez innych przewoźników kolejowych.

Przewozy rozproszone nie były wówczas przewozami wysoce rentownymi i wymagały znacznie większej pracy niż przewozy masowe. Stanowiły jednak pokaźny wolumen przewozów, w ilości 10 – 12 mln ton rocznie i była możliwa konteneryzacja tych

przewozów, co zasilałoby znacznie segment kolejowego transportu intermodalnego PKP Cargo S.A.

Dlaczego kolejowe przewozy rozproszone stały się przewozami rentownymi w transporcie samochodowym? Otóż dlatego, że przewoźnicy samochodowi nie płacili i nie płać za dostęp do infrastruktury dróg publicznych.

Co stało zatem na przeszkodzie aby złożyć Ministrowi Infrastruktury propozycję kontynuowania przewozów rozproszonych jeśli ten zwolniłby PKP Cargo S.A., jak również innych przewoźników z opłat za dostęp do infrastruktury kolejowej. Przecież ten sam Minister Infrastruktury nie pobiera opłat od przewoźników samochodowych.

Nietrafione decyzje reorganizacyjne

W przeprowadzeniu kolejnych reorganizacji w PKP Cargo S.A., których konieczność była motywowana głównie tym, że mamy przecież mniejsze przewozy to w konsekwencji rozmiar firmy należy dopasować do mniejszego rynku, popełniono szereg nietrafnych decyzji, które skutkowały obniżeniem sprawności handlowej i marketingowej Spółki. Prowadziły zatem one do kolejnych kryzysów.

Pierwotna struktura organizacji zarządzania w PKP Cargo S.A. bazowała na:

1. Zakładach przewozowych w liczbie 21 zakładów, pokrywających geograficznie terytorium całego kraju. Do tego dochodziły 2 zakłady specjalistyczne o profilach przeładunkowych: w Małaszewiczach i w Żurawicy – Medyce.
2. Zakładach taborowych w liczbie 19 zakładów, pokrywających geograficznie też terytorium całego kraju.

Pod hasłem i pretekstem konieczności redukcji kosztów i potrzeby zwolnień pracowników, po uprzedniej utracie części rynków, dokonano ogromnej reorganizacji łącząc zakłady przewozowe z zakładami taborowymi i ustanawiając łączną ich liczbę na 16 zakładów, pokrywających geograficznie obszar całego kraju. Takie połączenie okazało się nieefektywne w wymiarze sprawności handlowej i marketingowej Spółki. Oszczędności kosztowe nie były zbyt wielkie a przewozy nadal spadały.

Po kilku latach, po kolejnym kryzysie przewozowym, po dalszej utracie rynku zarządzano kolejne zwolnienia pracowników i redukcję ilości zakładów do 7 zakładów, utrzymując zasadę pokrycia geograficznego całego kraju.

Jeśli chciano redukować koszty funkcjonowania Spółki to należało łączyć i zmniejszać ilość zakładów taborowych, w których koncentrowało się ponad 75% wszystkich kosztów.

Zakłady przewozowe nie powinny być likwidowane ani łączone z zakładami taborowymi. Była to bowiem sprawdzona od lat struktura handlowa i marketingowa PKP Cargo S.A., w których kadra miała w rękach i głowach całość kontaktów i relacji z klientami. Ilość tych zakładów należało zwiększyć, co najmniej do 25 zakładów, tak aby handlowcy z tych zakładów byli jeszcze bliżej klientów. Takie były zamierzenia dla osiągnięcia i przekroczenia poziomu przewozów w wysokości 160 mln ton rocznie.

Ruszenie w sposób głęboki i szybki struktury organizacji zarządzania PKP Cargo S.A., nie wprowadzając sprawdzonego (przetestowanego) nowego systemu kontraktacji przewozów było jedną z zasadniczych przyczyn wprowadzenia Spółki na ścieżkę systematycznego pogarszania jej pozycji rynkowej. Proces ten nadal postępuje.

Modele kontraktacji przewozów u innych dużych przewoźników

Kwestia modelu kontraktowania przewozów i utrzymywania efektywnych relacji z klientami jest jedną z najważniejszych i zarazem najtrudniejszych u wszystkich wielkich przewoźników europejskich.

Nie radziła sobie z tym zagadnieniem i niemiecka kolej towarowa i już przed 20 laty DB AG zdecydowała się na zakup SCHENKERA, jako globalnego operatora, który wykonuje podstawową pracę handlową i marketingową; zlecając samą realizację przewozów zarówno niemieckiemu przewoźnikowi kolejowemu, jak i przewoźnikom samochodowym. SCHENKER, tak czy inaczej, trzyma relacje z klientów.

Zakup SCHENKERA sfinansował dla kolei DB AG rząd niemiecki. Była to przemysłana decyzja strategiczna, której celem byłoby wsparcie kolei niemieckiej w newralgicznym wymiarze kompetencji działań na rynku i umożliwienie jej ekspansji zagranicznej.

Odmienne model jest stosowany przykładowo w kolejach austriackich, które większość czynności handlowych i marketingowych, realizują przez ogromną sieć spółek spedycyjnych, zarówno z własnym udziałem, jak i tylko na podstawie wieloletnich porozumień kontraktowych.

Są i inne modele organizacji zarządzania. Cechą wspólną praktykowanych i doskonalonych rozwiązań jest zasada, w myśl której blisko klienta jest manager z dużymi uprawnieniami decyzyjnymi, zdolny szybko podejmować decyzje we wszystkich istotnych sprawach związanych z organizacją i realizacją przewozów ładunków kolejną.

Wypracowanie nowego modelu organizacji zarządzania w obszarze handlowo – marketingowym PKP Cargo S.A. jest jednym z najbardziej strategicznych wzywań nowego Zarządu i nowej Rady Nadzorczej Spółki. Powodzenie lub nie w tym wymiarze, jak również w zakresie polityki handlowej przesądzi o dalszych losach PKP Cargo S.A.

Polityka handlowa

Kolejnym obszarem zagadnień, w którym nie wykorzystywano wszystkich rezerw i szans jest polityka kontraktowania przewozów. PKP Cargo S.A. była przewoźnikiem globalnym i powinna stosować kompleksową i zdecydowaną politykę handlową.

Dla pozyskania i przytrzymania klientów PKP Cargo S.A. dysponowała i nade wszystko dysponuje szeregiem atutów i rozwiązań, których nie ma konkurencja. Trzeba tylko chcieć skutecznie wykorzystywać własne przewagi, które oczywiście ulegają fluktuacjom i nie trwają wiecznie.

Na pewno nie da się kontraktować większych mas ładunków do przewozu przy stosowanych stawkach opłat za dostęp do torów. Należało zatem je kontraktować i realizować przy mniejszych lub zerowych opatach za korzystanie z torów. Być może powstałby jakiś problem ekonomiczny, dla którego można było szukać rozwiązań.

Dzisiaj mamy i problem rynkowy (stracone przewozy i udziały w rynku) i problem finansowy. Rozwiązanie tego problemu jest możliwe tylko przez ustabilizowanie finansów spółki i podjęcie zadań nowych kontraktacji przewozów po obniżonych frachtach i tym samym obniżonych zdecydowanie opłatach za dostęp do infrastruktury kolejowej.

Duże wzrosty cen energii elektrycznej

Od kilku lat zarysował się wyraźny trend szybszego tempa wzrostu cen energii elektrycznej w relacji do tempa wzrostu cen oleju napędowego. W następstwie znacznego pogorszeniu ulegają warunki konkurowania kolejowych przewozów

ładunków, realizowanych przy pomocy lokomotyw elektrycznych, z transportem samochodowym, realizowanych samochodami zasilanymi olejem napędowym.

Problem ten złagodzone tylko dla kolejowych przewoźników pasażerskich, poprzez specjalną taryfę. Takie samo rozwiązanie powinno być zastosowane i wobec PKP Cargo S.A. i wobec innych przewoźników towarowych. Wcześniej jednak nie należało podpisywać umów na dostawę energii elektrycznej po cenach dyktowanych przez dostawców prądu. Spór w tych kwestiach stworzyłby istotne pole negocjacyjne, w którym mogłoby się dla PKP Cargo S.A. znaleźć rozwiązanie systemowe, chociażby w postaci dofinansowania opłat za energię ze środków NFOŚ i GW.

Wydatki inwestycyjne

Kolejnym zagadnieniem, które wymaga szczególnej analizy jest obszar wydatkowania środków na inwestycje. Pieniądze na konkurencyjnym rynku, a takim jest rynek kolejowych przewozów ładunków, zarabia się trudno. Ale jeszcze trudniej powinno się je wydawać. Nietrafione inwestycje są najprostszą drogą do bankructwa firmy.

Z badań przeprowadzonych w USA w pierwszej dekadzie XXI wieku, dotyczących przyczyn upadłości firm, wyniknęło, że: $\frac{1}{4}$ firm upadła bo nie inwestowała, zaś $\frac{3}{4}$ upadło dlatego że inwestowała, tyle że nieefektywnie.

Czy wszystkie inwestycje realizowane przez PKP Cargo S.A. były potrzebne i czy osiągnięto z nich zakładane stopy zwrotu? Z pewnością obciążanie bilansu płatniczego Spółki kolejnymi wydatkami inwestycyjnymi przyczyniało się do systematycznego pogarszania się równowagi finansowej Spółki.

PKP Cargo S.A. miała i ma nadal duże zasoby własne, tak w zakresie lokomotyw, jak i wagonów. W dzisiejszej fazie rozwoju rynków kolejowych możliwe są inne, niż zakupy własne, techniki pozyskiwania nowoczesnego taboru i innych ruchomych składników majątkowych. Czy potrzebne też były wydatki na przejmowanie zakładów naprawy taboru i podobne inwestycje? Ciężko zarobione na rynku pieniądze PKP Cargo S.A. powinna inwestować przede wszystkim w rynek, w tym w akwizycje podmiotów, które powiększałyby rozmiary przewozów.

Odszkodowania za utracone przewozy

PKP Cargo S.A., jako największy przewoźnik kolejowy ładunków w Polsce otrzymuje od Rządu różnego rodzaju zadania specjalne, jak np.: przewozy węgla z portów w pandemii. Ale powinna też otrzymywać, poza frachtem, odszkodowania za specjalny wysiłek organizacyjny, jak również rekompensaty za utracone przewozy w innych segmentach rynku. Te odszkodowania i rekompensaty są do podniesienia i odzyskania.

Podobnie rzecz się ma z odszkodowaniami za utracone przewozy i przeładunki na wschodnich przejściach granicznych z Białorusią i Rosją, które są skutkiem sankcji gospodarczych nałożonych przez UE na Rosję. Są one również do odzyskania.

Józef Marek Kowalczyk

Prezes Zarządu